Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9270481
Centre d'intérêt : 570

Noircent, Albert.

Auto-évaluation et processus de gestion budgétaire par activités / Albert Noircent. -- [Alma] : Cégep d'Alma, 1981.
88 p. ; 28 cm.

Vedette(s)-secondaire(s) : Cégep d'Alma

Descripteur(s) : Evaluation des services • Audiovidéothèque • Auto-évaluation • Instrument d'évaluation • Indicateur de rendement • Analyse coûts-bénéfices • Analyse organisationnelle • Collégial (Ordre d'enseignement)

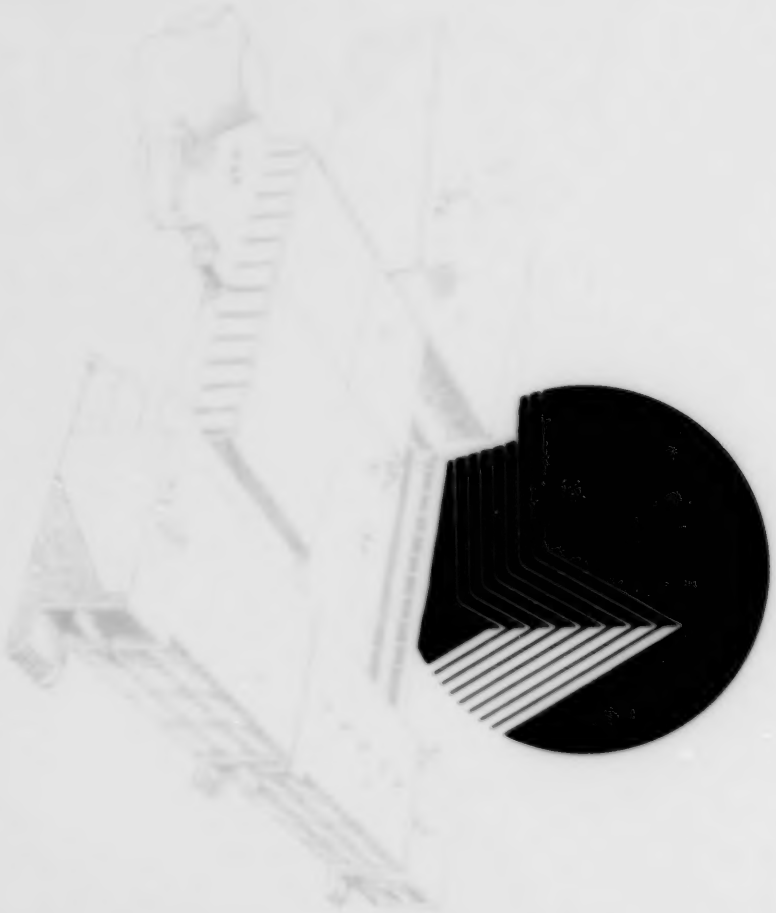
Identificateur(s) de nom : Saracevic (Modèle d'évaluation)

Identificateur(s) de sujet : Gestion budgétaire par activités

Le but fondamental de la présente recherche était de vérifier s'il était possible d'utiliser un processus de gestion budgétaire par activités en vue d'instaurer un processus d'auto-évaluation du Centre des médias du Cégep d'Alma. Ce rapport est centré uniquement sur la démarche et les types d'instruments créés et utilisés au cours de la recherche. Il explique d'abord ce qu'on entend par un processus de gestion budgétaire par activités puis il présente les instruments d'évaluation qui ont été mis en place. Il décrit ensuite les analyses de comportement organisationnel qui ont dû être faites pour le bénéfice soit des professionnels, soit du coordonnateur du Centre des médias. Il espère fournir aux gestionnaires des Centres des médias une façon d'implanter un processus d'auto-évaluation qui peut s'adapter à chaque cégep. En annexe, on retrouve, entre autres, le modèle d'évaluation construit par Saracevic qui vise à mesurer la performance de la bibliothèque au moyen d'une analyse mathématique et diagnostique des requêtes documentaires satisfaites et insatisfaites.

Type de document :

cegep d'alma



9270481

CEGEP D'ALMA

AUTO-EVALUATION

ET

PROCESSUS DE GESTION BUDGETAIRE PAR ACTIVITES

ALBERT NOIRCENT

JUIN 1981

TABLE DES MATIERES

page

1. Introduction 4

1.1 Buts de la recherche 5

1.2 Méthodologie de la recherche 6

2. Processus d'implantation 9

2.1 Système de budgétisation par activités 9

2.1.1 Centres d'activités 10

2.1.2 Devis décisionnels 11

2.1.2.1 Etape 1 12

2.1.2.2 Etape 2 14

2.1.2.3 Etape 3 17

2.1.2.4 Etape 4 20

2.1.3 Hiérarchisation des devis décisionnels 22

2.2 L'évaluation 27

2.2.1 Prémisses de notre recherche 28

2.2.1.1 Définitions .....

2.2.1.2 Le personnel face à l'évaluation 31

2.2.2 Typologie des instruments 34

2.2.2.1 Indicateurs de performance 36

2.2.2.2 Indicateurs de qualité 37

2.2.2.3 Evaluation de l'efficience 42

2.2.2.4 Analyse Coûts-bénéfices 46

2.2.2.5 Analyse Coûts-efficacité 47

2.2.2.6 Analyse globale 48

TABLE DES MATIERES

page

1. Introduction 4

1.1 Buts de la recherche 5

1.2 Méthodologie de la recherche 6

2. Processus d'implantation 8

2.1 Système de budgétisation par activités 9

2.1.1 Centres d'activités 10

2.1.2 Devis décisionnels 11

2.1.2.1 Etape 1 12

2.1.2.2 Etape 2 14

2.1.2.3 Etape 3 17

2.1.2.4 Etape 4 20

2.1.3 Hiérarchisation des devis décisionnels 22

2.2 L'évaluation 27

2.2.1 Prémisses de notre recherche 28

2.2.1.1 Définitions .....

2.2.1.2 Le personnel face à l'évaluation 31

2.2.2 Typologie des instruments.....34

2.2.2.1 Indicateurs de performance 36

2.2.2.2 Indicateurs de qualité 37

2.2.2.3 Evaluation de l'efficience 42

2.2.2.4 Analyse Coûts-bénéfices.....46

2.2.2.5 Analyse Coûts-efficacité.....47

2.2.2.6 Analyse globale 48

TABLE DES MATIERES (suite)

2.3 Le comportement organisationnel 49
2.3.1 L'approche stratégique 50
2.3.1.1 Le concept "STRATEGIE" 52
2.3.1.2 Le concept "ZONE D'INCERTITUDE" 53
2.3.1.3 Le concept "RELAIS" 55
2.3.2 L'approche contingente 56
2.3.2.1 L'incertitude environnementale 57
2.3.2.2 Différentiation - Intégration 58
2.3.3 Conclusions 59

3. Conclusions 60
Références 63
Annexes

1. INTRODUCTION

La recherche effectuée au Centre des Médias du Cégep d'Alma, lors de l'année scolaire 1980-81, visait à instaurer une forme d'auto-évaluation des divers services par le biais d'un système de gestion budgétaire par activités. Dès le départ, l'administration du Centre des Médias ainsi que les professionnels impliqués, ont été à la source même du déclenchement du projet de recherche. Ces personnes ont ressenti le besoin qu'une personne-ressource, l'auteur de ce rapport de recherche, puisse leur faciliter l'instauration d'une forme d'évaluation institutionnelle, forme que nous apportons ici , à votre attention.

1.1 BUTS DE LA RECHERCHE

Le but fondamental de la présente recherche était de vérifier s'il était possible d'utiliser un processus de gestion budgétaire par activités en vue d'instaurer un processus d'auto-évaluation du Centre des médias, la prémisse d'une telle recherche étant que l'évaluation doit se faire par l'implication de tout le personnel en vue de lui permettre de prendre des actions correctives dans le but d'améliorer les divers services.

Cette implication de tout le personnel fut une des exigences première du coordonnateur du Centre des médias. De plus, les professionnels ont manifesté le désir que les instruments de mesure ainsi que les méthodes utilisées doivent uniquement tenir compte de l'objectivité d'une situation désirée. Tout modèle jugé trop sophistiqué par le personnel sera rejeté. L'utilisation des indicateurs et leur cueillette devront se faire à un coût et un niveau d'effort raisonnable; de plus ils devront être incorporés au processus de fonctionnement normal.

Tel que convenu avec le Service de Recherche et de développement, le présent rapport ne contient pas les résultats de l'évaluation ou de l'analyse effectuée, mais uniquement la démarche et les types d'instruments tels que nous les avons créés et utilisés.

1.2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dès le départ, nous avions convenu avec le personnel que nous éliminerions tout ce qui aurait pu ressembler à une évaluation de tâche, ainsi que du "rendement" d'une personne affectée à une tâche. Nous nous sommes donc intéressés uniquement à des secteurs d'activités, secteurs qui répondent à un besoin exprimé par un client.

Deux façons s'offraient à nous pour réaliser cette recherche :

D'une part, nous pouvions tenter d'établir une liste exhaustive de toutes les évaluations possibles et imaginables que pourrait requérir un Centre des Médias, pour ensuite nous demander quels moyens utiliser pour faire accepter ces évaluations. D'autre part, nous pouvions partir d'un mode de gestion et voir ce que seraient les évaluations auxquelles le personnel accepterait de participer. C'est cette seconde approche que nous avons favorisée, sachant, dès le départ, que notre système de gestion budgétaire proposé avait obligé d'autres organisations à se créer des modèles et des instruments d'évaluation.

C'est ainsi que partant d'un système de budgétisation par activités, nous avons donc été amené à créer et à utiliser des instruments d'évaluation. A l'intérieur du présent rapport de recherche, nous avons gardé le même cheminement. Nous expliquerons donc ce que nous entendons par notre processus de gestion budgétaire par activités, pour ensuite faire découvrir au lecteur les instruments d'évaluation que nous avons été amené à mettre en place.

De plus, lors du déroulement de la recherche, nous nous sommes rendu compte que le processus de gestion proposé offrait des bénéfices que nous n'attendions pas. Avec l'accord du Service de Recherche et de Développement, nous décrivons les analyses de comportement organisationnel que nous avons été amené à faire pour le bénéfice soit des professionnels, soit du coordonnateur du Centre des Médias.

La seule prétention du présent rapport est de fournir aux gestionnaires des Centres des Médias une façon (parmi d'autres sans aucun doute) d'implanter un processus d'auto-évaluation qui peut s'adapter à chaque Cégep.

2. PROCESSUS D'IMPLANTATION

Le rapport que nous soumettons ici à votre attention est le résultat de la recherche d'un moyen d'auto-évaluation des divers services du Centre des Médias. Nous décrivons d'abord l'implantation du système de budgétisation par activités en détaillant chacune des étapes de la simulation. Ensuite, nous fournissons au lecteur les prérequis auxquels nous en sommes arrivés avec le personnel, prérequis qui portent sur la conception de l'évaluation que nous souhaitions réaliser.

Ces prémisses conceptuelles nous ont permis de concevoir et d'utiliser six catégories d'instruments d'évaluation qui sont venus s'insérer dans le processus budgétaire précédent.

Tel que convenu avec le Service de Recherche et de Développement, nous ne soumettons pas au lecteur le résultat de ces évaluations mais uniquement le processus par lequel nous en sommes arrivés à créer des instruments pour chacune des six catégories.

En outre, au cours des rencontres formelles ou informelles que nous avons eues avec les professionnels et le coordonnateur du Centre des Médias, nous leur avons souligné que la simulation que nous faisions avec eux, permettait d'analyser l'organisation selon deux approches l'une se centrant sur les personnes, l'autre sur les structures. Ce sont ces deux approches qui nous décrivons pour le bénéfice du lecteur.

2.1 SYSTEME DE BUDGETISATION PAR ACTIVITES

Comme nous le signalions précédemment, le but de la présente recherche est de voir à l'instauration d'un processus d'évaluation à l'intérieur du Centre des Médias, processus amené par une nouvelle façon de créer et de gérer le budget.

Notre système de gestion budgétaire s'inspire du "Zéro-Based Budgeting (Z.B.B.). Ce système de gestion a exigé d'abord que le Centre des Médias soit divisé en Centres d'Activités. Chacun de ces Centres a eu à préparer un devis décisionnel selon trois niveaux d'efforts financiers. L'ensemble des Centres d'Activités a hiérarchisé ces devis décisionnels en regard des objectifs et priorités du Centre des Médias. Les Centres d'Activités ont eu également à se munir d'indicateurs de performance en vue d'établir leur rapport sur les devis décisionnels

2.1.1 CENTRES D'ACTIVITES

Pour réaliser l'implantation de notre système de gestion, le Centre des Médias a été divisé en Secteurs d'Activités, chacun de ces secteurs a été subdivisé en Centres d'Activités selon le modèle suivant:

CENTRE DES MEDIAS

Diffusion	Production	Développement pédagogique
-Référence	-production documents	-Perfectionnement
-Comptoir prêt	-Entretien-Réparation	-Subvention
-Services Techniques	-Diffusion Centrale	-Performa
-Acquisition		-Technologie éducative

A chacun des trois Secteurs d'Activités est attaché un P.N.E. Dans le cas des secteurs de Diffusion et de Production, chacun de leurs Centres d'Activité peut être identifié à une bibliotechnicienne ou à un technicien. Nous sommes partis, aux fins de cette recherche, de la structure existante, sans rien modifier. Le secteur Développement Pédagogique est constitué d'un P.N.E. et d'une secrétaire.

Pour nous, un Centre d'Activités est formé d'un ensemble de personnes qui, dans un secteur bien délimité, réalisent, en tout ou en partie, un ou des objectifs du Centre des Médias. Ce sont ces Centres d'Activités qui ont eu à préparer les devis décisionnels.

2.1.2 DEVIS DECISIONNELS

Les devis décisionnels s'inspirent de P.E. Gingras (1977, p.22) et de sa notion d'accréditation. Pour lui, l'accréditation exige une auto-évaluation afin de faire la preuve du bien-fondé des objectifs des institutions et de la pertinence des moyens mis en oeuvre pour réaliser ces objectifs. Le devis décisionnel que nous avons utilisé oblige chacun des Centres d'Activités à décrire ses objectifs, leur insertion dans les buts du Centre des Médias, à identifier la clientèle visée et le résultat souhaité à fournir le moyen de vérifier l'atteinte de l'objectif. Le devis décisionnel est le document-clé du processus d'évaluation.

Le devis décisionnel est un projet budgétaire séparé pour chacun des Centres d'Activités. Ce devis est proposé en quatre étapes:

Etape 1 Niveau actuel 1979-80

Etape 2 Niveau 60% 1980-81

Etape 3 Niveau 100% 1980-81

Etape 4 Niveau 140% 1980-81

2.1.2.1

ETAPE 1

Dans une première étape, nous demandons au Centre d'Activité de nous détailler toutes leurs activités et de décrire, selon eux, pourquoi telle activité se réalise (objectifs poursuivis). Nous leur demandons les ressources humaines nécessaires à la réalisation de ces activités et nous leur fournissons le montant des ressources financières exigées par le Centre d'Activité : Prenons l'exemple du Service de Référence du Secteur "Diffusion" et voici ce qu'a donné le niveau actuel du Devis décisionnel (voir tableau 1).

TABLEAU 1

Centre d'activité: Référence **Niveau:** budget 80-81

Objectifs visés:

1. Faciliter l'utilisation des instruments existant dans la recherche documentaire (fichier, index,...)
2. Rendre l'usager autonome dans sa quête documentaire.
3. Fournir aux usagers des documents souhaités et non disponibles au Centre des Médis
4. Vérifier les demandes d'achat de documents

Description de l'activité:

1. Par contact individuel ou collectif, initier les étudiants à la recherche documentaire
2. Localiser à l'extérieur des documents souhaités et les emprunter.
3. Vérifier dans le fichier si les documents souhaités par les demandes d'achat ne sont pas disponibles au Centre des médis.
4. Vérifier les renseignements fournis sur la demande d'achat (auteur, Editeur,...)

Ressources humaines: 1 bibliotechnicienne

Ressources financières:

Salaire : 19,504

location film: 3,000

frais bureau: 100

gestion:

TOTAL: 22,604

2.1.2.2

ETAPE 2

Dans une deuxième étape, nous avons demandé à la bibliotechnicienne ce qu'elle ferait si elle n'avait plus que 60% du $22,604. Dans tous les cas rencontrés nous avons été amené à "couper" dans le personnel. Dans le cas du Service de Référence, nous ne pouvons accorder à la Référence qu'une bibliotechnicienne que sept (7) demi-journées par semaine. Il y a donc nécessairement des activités qui ne seront plus effectuées et des objectifs qui ne seront plus atteints. Ce niveau 1 est toujours situé au seuil 60% du niveau actuel; de plus, il est considéré comme étant le seuil en-dessous duquel l'activité ne pourra être réalisée.

Le devis décisionnel de niveau 1 comprend la ou les activités à réaliser, le ou les objectifs visés, l'évaluation de l'activité, l'alternative au niveau de la réalisation (faire la même activité par la même personne d'une autre façon), l'alternative au niveau de service (atteindre le même objectif par un autre centre d'activité).

Nous joignons, dans le tableau 2, le niveau 1 du devis décisionnel du Service de Référence.

TABLEAU 2

Centre d'activité: Référence **NIVEAU:** 1 13,563

Objectifs visés:

1. Faciliter l'utilisation des instruments existant dans la recherche documentaire (fichier, index,...)

2. Rendre l'usager autonome dans sa quête documentaire (être autonome égale: 1) trouver un document seul, 2) Trouver de l'information sur un sujet par des documents imprimés et audio-visuels)

Description de l'activité:

Par contact individuel ou collectif, initier les usagers à la recherche documentaire.

Evaluation de l'activité:

Lors d'une deuxième recherche dans un même domaine, 20% des étudiants réguliers seront autonomes à plus de 50%.

Lors d'une troisième recherche dans un même domaine 50% des étudiants réguliers seront autonomes à plus de 50% et 20% des usagers seront autonomes à plus de 90%.

Conséquence de non-approbation:

Sous-utilisation des documents audio-visuels, microfilms et écrits dans le cadre de travaux scolaires.

Alternatives au niveau de la réalisation:

Structurer un cours "formation documentaire" pour objectif d'autonomie.

Alternatives au niveau de service:

L'utilisation du fichier pour la recherche de document se ferait par le comptoir du prêt.

Ressources humaines requises: 0.7 bibliotechnicienne

Immobilisations requises: 1 bureau
1 chaise
1 téléphone

Ressources financières requises: Salaire : 13,663
Frais bureau: 100
Gestion:

TOTAL: 13,763

Etant entendu dès le départ que nous conservions tout le personnel, nous avons donc demandé à la bibliotechnicienne du Service de Référence à quoi elle occuperait les trois demi -journées qu'il lui reste" étant entendu qu'elle devrait travailler au Centre des Médias, ailleurs qu'à la Référence et de tenir compte des contraintes de sa convention collective. Nous lui demandions de décrire l'activité et les objectifs visés.

2.1.2.3

ETAPE 3

Dans une troisième étape, nous demandions aux Centres d'activités d'établir le niveau 2 du Devis Décisionnel. Ce niveau 2 est équivalent au 40% que nous avions enlevé pour atteindre le niveau 1.

Dans l'exemple du Service de Référence , nous revenions donc à un niveau d'effort financier équivalent au niveau actuel. Nous laissions libre la bibliotechnicienne de faire les activités qu'elle avait dû éliminer pour atteindre le niveau 1 ou tout autre activité qu'elle jugerait nécessaire à son service.

De nouveau chaque centre d'activités devait décrire les objectifs visés, les activités à réaliser, la façon d'évaluer l'activité, les bénéfices supplémentaires (par rapport au niveau 1) procurés par le niveau 2, la façon d'évaluer ces bénéfices, les alternatives au niveau de la réalisation et au niveau de Service, les ressources humaines et financières requises.

Le tableau 3 représente le niveau 2 du Service de Références.

TABLEAU 3

Centre d'activité: Référence **Niveau:** 2 8,851

Objectifs visés:

1. Améliorer les outils de repérage documentaire
2. Fournir aux usagers des documents souhaités, non disponibles au Centre des Média, localisés par l'usager.
3. Vérifier les demandes d'achat de documents.

Description de l'activité:

1. Faire le ménage dans les fichiers
2. Etablir la concordance entre les fichiers de la référence et ceux des Services Techniques.
3. Ajouter des "voir aussi"...
4. Effectuer la location de film selon la demande faite par les enseignants (voir formulaire annexe)
5. Vérifier dans les fichiers si les documents souhaités par les demandes d'achat ne sont pas disponibles au Centre des média
6. Vérifier les renseignements fournis sur la demande d'achat (auteur, titre, éditeur....)

Evaluation de l'activité:

1. A l'aide de l'instrument "Mesure de l'efficacité des bibliothèques" les erreurs au fichier "auteur-titre" passeront de 4% à 2% (mesure C3)
2. Amélioration dans la recherche "sujet"
3. Louer 200 films à l'extérieur
4. Limiter à 3% les "erreurs" dans les demandes d'achat (erreur: document disponible, erreur dans l'auteur le titre ou l'éditeur)

Bénéfices supplémentaires:

1. Accroître de 10% l'utilisation des documents du Centre des média.

Améliorer l'efficacité de la bibliothèque

TABLEAU 3 (suite)

3. Fournir aux enseignants la possibilité de se procurer des documents à l'extérieur du Centre des média.

4. "Garder le contact" avec les nouveautés.

Alternatives au niveau de la réalisation:

Informatiser le fichier pour objectif 1

Alternatives au niveau de Service: 1: Service Technique pour objectif 3

Ressources humaines requises:

0.3 Bibliotechnicienne (1)

0.1 Employé de bureau (2)

Immobilisations requises:

1 fichier

1 classeur

3000 fiches

Ressources financières requises:

Salaire 1	:	3,832
Salaire 2	:	1,374
Fiches	:	300
Location film	:	3,000
TOTAL:		10,726

ETAPE 4

Dans une quatrième étape nous demandions aux Centres d'activités ce qui pourrait être réalisé s'ils avaient 40% de budget supplémentaire. Nous nous trouvons donc à ce moment à 140% du niveau actuel. C'est le niveau 3 du Devis Décisionnel.

Comme pour le niveau 2, les renseignements suivants sont exigés: Objectifs visés, Description de l'activité, Evaluation de l'activité. Bénéfices supplémentaires envisagés, Alternatives au niveau de la réalisation, Alternatives au niveau de Service, Ressources humaines requises, Immobilisations requises, Ressources financières requises.

Dans l'exemple que nous traitons, celui du Service de Référence, le niveau 3 du Devis Décisionnel est représenté par le tableau 4 .

TABLEAU 4

Centre d'activité: Référence **Niveau:** 3

Objectifs visés:

1. Accroître à 25% le nombre d'usagers autonomes à plus de 50% au deuxième essai et accroître à 60% le nombre d'usagers autonomes à plus de 50% au troisième essai.

2. Améliorer l'état de la collection en établissant l'équivalence entre les cours offerts et la collection.

3. Fournir un service de référence aux étudiants de l'éducation des adultes.

Description de l'activité:

1. Par contact individuel ou collectif, initier les usagers à la recherche documentaire.

2. Aider des enseignants à réaliser leur bibliographie.

Evaluation de l'activité:

1. Effectuer 10 recherches bibliographiques à être insérées dans les plans de cours.

2. Rencontrer, individuellement ou en groupe, 100 étudiants de l'éducation des adultes.

Bénéfices supplémentaires:

1. Accroître de 13% l'utilisation des documents du Centre des média.

2. Fournir à l'éducation permanente les mêmes services qu'à l'éducation régulière.

Alternatives au niveau de la réalisation:

Structurer un cours de "Formation documentaire " pour objectif 1

Alternatives au niveau de service:

Ressources humaines requises: 0.4 bibliotechnicienne

Immobilisations requises 1 chaise
1 bureau

Ressources financières requises: Salaire: $800
Télérérence : 300

TOTAL $1100

2.1.3 HIERARCHISATION DES DEVIS DECISIONNELS

Chacun des centres d'activités ayant réalisé leurs devis décisionnels ayant décidé eux-mêmes des activités à réaliser, ainsi que de l'évaluation nécessaire, nous leur avons accordé automatiquement pour l'année 81-82 le niveau 1 de leur devis décisionnel. Restent à classer par ordre de priorités les activités de niveau 2 et 3 de leur secteur d'activités. Pour ce faire, ils avaient le choix de classer les niveaux 2 et 3 au complet de tous les Centres d'Activités les uns par rapport aux autres ou encore de prendre séparément chacune des activités et de les hiérarchiser selon leur importance. C'est cette seconde méthode qui a été préférée pour chacun des secteurs d'activités.

Reprenons l'exemple du Service de Référence qui appartient au secteur d'activités "Diffusion". C'est ainsi que, dans ce cas, l'ensemble des activités de niveau 2 de la Référence, a été décomposé et regroupé sous trois activités qui pouvaient être réalisées séparément. De plus, tous les bénéfices de chacune de ces activités devaient être décrits et détaillés et devaient pouvoir être évalués. Une activité était classée avant une autre si elle apportait plus de bénéfices et permettait d'atteindre plus d'objectifs.

Les tableaux 5,6,7, représentent l'ensemble des activités de niveau 2 du Service de Référence.

TABLEAU 3

1. **REF. 2**

Activités:

- Etablir la concordance entre fichier usager et le fichier du service technique
- Ajouter au fichier "auteur" usager les fiches "voir"
- Préparer les jeux de fiches

Bénéfices: *Permet de détecter les erreurs suivantes:

- erreur de classement dans l'officiel
- fiches temporaires dans l'officiel (auteur, voir)
- fiches temporaires dans le topo
- non-existence fiche auteur chez usager et donc possibilité de non-existence fichiers, sujet, titres chez l'usager.
- erreur de classement dans le fichier auteur usager.
- erreur due à des non-retraits de fiches chez l'usager pour des volumes perdus, dont l'existence est connue.
- ajouter les "voir" chez l'usager.

*Rend la documentation plus accessible

*Accroissement de l'efficacité de la bibliothèque

*Facilite l'autonomie des usagers

*Améliore les services fournis par la Référence

Coûts: $3100

Objectif visé: 1 - 1
1 - 2

TABLEAU 6

2 REF. 2

Activités:

- Ajouter des "voir" et des "voir aussi" dans la moitié du fichier sujet chez l'usager
- Préparer les jeux de fiches

Bénéfices:

- Accroître de 100% le repérage de la documentation
- Faciliter l'autonomie de l'usager
- Libérer la personne de la référence
- Accroître l'efficacité de la bibliothèque

Coûts: $3100

Objectifs visés 1 - 1

1 - 2

TABLEAU 7

3 **REF. 2**

Activités:

- Vérifier demande d'achat: disponibilité en bibliothèque et renseignements fournis sur la fiche de demande d'achat.

Bénéfices:

- Permet de fournir sans délai (économie de 2 semaines) 20% des livres placés en commande
- Garder un contact avec les demandes d'achat, publications épuisées, livres en commande
- Efficacité accrue de la bibliothèque

objectifs visés 1 - 1

Le professionnel responsable du secteur d'activités ayant participé à tout le déroulement de l'opération: création des devis décisionnels et hiérarchisation des activités, nous n'avons pas constaté que des activités avaient été oubliées.

Reste maintenant, si nous voulons utiliser le processus de gestion budgétaire, à regrouper les activités des trois secteurs d'activités et à les hiérarchiser les unes par rapport aux autres par les trois P.N.E. et le Coordonnateur du Centre des Médias. Or, notre but n'étant pas de modifier le processus de gestion, mais d'utiliser la simulation faite à l'aide d'un nouveau processus de gestion pour voir à créer des instruments d'évaluation et dans certains cas de les expérimenter, notre démarche de recherche s'est arrêtée après avoir réalisé la hiérarchisation des activités dans chacun des secteurs.

La mise en situation décrite précédemment qui s'est déroulée tout au cours de l'année scolaire 80-81, avec des périodes intensives de janvier à mars 81 nous a permis de réaliser l'objectif de la recherche : la création d'un processus d'auto-évaluation par le personnel du Centre des Médias.

Le lecteur ayant assimilé la "mise en condition" du personnel, nous allons décrire maintenant le type d'instrument d'évaluation qui en est résulté.

2.2 L'EVALUATION

Comme nous le signalions lors de notre introduction, nous ne fournirons pas au lecteur les résultats des évaluations effectuées mais nous détaillerons les étapes et le cheminement poursuivis pour atteindre l'évaluation.

Nous avons fourni précédemment la démarche que nous avons suivie pour instaurer le processus d'évaluation, nous voudrions ici décrire les différents types d'instruments que nous avons mis au point. Mais avant toute chose, le phénomène d'évaluation étant perçu négativement pour tous les personnels, nous croyons nécessaire de fixer les limites auxquelles nous en sommes arrivés avec les personnes concernées. Ces prémisses ou limites étant fixées, nous tenterons de détailler les divers instruments mis au point.

2.2.1 PREMISSES DE NOTRE RECHERCHE

Nous voudrions soumettre ici au lecteur certaines des discussions que nous avons tenues avec les différents personnels du Centre des Média (personnel de soutien, P.N.E., coordonnateur). Notre conception de l'évaluation, acceptée par le personnel, nous a permis d'éviter bien des écueils de toute forme d'évaluation. Nous pensons donc qu'il est important de décrire ici les compréhensions informelles qui se trouvaient latentes au cours de la recherche.

Le respect de la règlementation comptable ne suffit pas à garantir ni le bon emploi des moyens humains, matériels et financiers, ni l'exact accomplissement de ses missions.

Inspirée des méthodes utilisées dans les organismes privés (Banque de Montréal) ou public (Municipalité de Chicoutimi), liée à la notion moderne de gestion, l'évaluation telle que proposée ici n'a jamais été expérimentée dans un secteur d'organisation alors que les autres secteurs de cette même organisation fonctionnaient selon un autre type de gestion budgétaire. C'est la raison pour laquelle, nous n'avons considéré l'implantation du nouveau système de budgétisation que comme simulation. Toutefois l'évaluation nécessaire à cette simulation tend à donner au gestionnaire lui-même (le personnel de soutien est ici considéré comme gestionnaire de son Centre d'Activités), la maîtrise de sa gestion en améliorant le processus de décision et en déclenchant des actions correctives dans les plus courts délais.

Nous étant démarqué de ce qu'il est convenu d'appeler le contrôle budgétaire, ayant situé notre approche budgétaire dans un contexte d'évaluation, il nous reste à situer l'évaluation face au personnel en place.

Les deux premiers sens correspondent aux moyens mis en oeuvre pour obtenir une gestion efficace ou conforme aux règles, le troisième met l'accent sur l'objectif du gestionnaire.

Ainsi, une typologie intégrant les critères fonctionnels et organiques conduit à distinguer:

a- les contrôles de la gestion exercés par l'autorité hiérarchique (à l'aide d'un personnel staff, le contrôleur, dans les cégeps)

b- les contrôles externes (par exemple, les vérifications comptables effectuées aléatoirement par le Conseil du Trésor)

c- le contrôle de gestion intégré au processus décisionnel

L'étude que nous avons entreprise porte sur le troisième type de contrôle que nous avons désigné, par la suite par le terme "évaluation".

La distinction entre le premier et le troisième type est considérée, dans les organisations en général, comme primordiale. Le premier, plutôt statique, recherche les irrégularités, tandis que le troisième vise à moderniser l'administration, à éviter les dépenses non-rentables, à faire préciser les objectifs, à apprécier les résultats obtenus.

2.2.1.2 LE PERSONNEL FACE A L'EVALUATION

Nous sommes conscients qu'au point de départ toute forme d'évaluation, même bien présentée, est toujours une expérience menaçante, car trop souvent, cette évaluation est rattachée à une promotion ou à un salaire. Dans cet esprit, les informations recueillies sont souvent non valides, les gens développant un système d'évaluation qui ne leur soit pas nuisible. Même si l'expérience de l'évaluation est nouvelle, comme ce fut le cas au Centre des Médias du Cégep d'Alma, il faut savoir qu'il peut exister malgré tout des appréhensions (mémoire culturelle). Pour éviter cet écueil, il est primordial de rendre explicite le but de l'évaluation. Nous avons cru opportun de consacrer beaucoup d'énergies à répondre aux deux questions suivantes formulées, quelquefois formellement, "Quoi évaluer?" et "Pour qui évaluer?". De plus, nous nous sommes vite rendu compte que les deux-tiers de l'exécutif syndical se retrouvaient parmi le personnel de soutien du Centre des Média.

A la première question, nous avons été amené à annihiler ce que nous avons appelé précédemment "la mémoire culturelle". En effet même si nous voulions évaluer les services, nous ne pouvions pas ne pas savoir que cela pouvait aussi vouloirdire évaluer le personnel de ce service. Nous nous sommes donc interrogés sur le contenu de cette "mémoire culturelle" et ce dans le but avoué de la paralyser.

Bien que le personnel ait reconnu dès le départ que "leur "boss" n'était pas comme ça", il faut reconnaître que plusieurs dirigeants considèrent encore l'évaluation des services comme étant une responsabilité et une prérogative exclusives de la direction. En dépit de la vogue croissante des méthodes de gestion participatives ou démocratiques, les méthodes utilisées dans l'évaluation encouragent le supérieur à décider seul de la valeur du travail accompli et encouragent aussi à communiquer le résultat de leur jugement, souvent définitifs, à intervalles plus ou moins réguliers. On espère ainsi que le personnel va reconnaître ses erreurs et ses faiblesses et qu'il va s'empresser de modifier ses comportements dans le sens indiqué par son "patron". Or ce que l'on oublie trop aisément, c'est que les changements espérés ne se produiront que si certaines conditions sont remplies. Il nous a semblé important que le personnel en place reconnaisse et accepte pleinement la justesse et la validité de l'évaluation. Pour y arriver, nous pensons que tous les partenaires en arrivent à une sorte de consensus sur ce qui doit être évalué et aussi sur le comment l'évaluer. Ce consensus nous a en effet permis, dans tous les cas, de jeter les bases de diverses mesures d'amélioration, mesures décidées avant de connaître le résultat de l'évaluation.

Ce processus nous a amené à répondre à la seconde question posée: "Pour qui évaluer?". Ce que nous évaluions étant des activités, ou des résultats, dès le départ nous nous sommes entendus pour jeter les bases de divers correctifs à apporter dépendamment des résultats de l'évaluation. En fait, nous nous sommes efforcés de planifier diverses actions, toutes possibles, en fonction des résultats de l'évaluation.

Cette démarche nous a permis d'obtenir, tout au long de la recherche, la collaboration de tout le personnel impliqué.

Nous pouvions enfin nous préoccuper du type d'instrument d'évaluation que nous avions à créer.

2.2.2 TYPOLOGIE DES INSTRUMENTS

Nous étant situé face aux Services Financiers, ayant aussi défini ce que nous entendions par évaluation, nous étions prêts à effectuer la recherche propement dite et à jouer la simulation de la budgétisation, nous devions garder à l'esprit les divers types d'instruments que nous voulions mettre à l'essai.

Au point de départ, notre typologie avait retenu trois catégories d'instrument: indicateur de performance, indicateur d'efficience et indicateur d'efficacité. Or cette façon de classer les instruments d'évaluation, classification que nous avions retrouvée dans la littérature, ne nous permet pas de clarifier aisément les divers instruments que nous avons été amené à prévoir l'utilisation. C'est ainsi que nous allons décrire les divers instruments jugés nécessaires par le personnel et dont la nécessité est apparue au fil de la recherche.

2.2.1.1 DEFINITIONS

Le premier point sur lequel nous nous sommes butés et ce dès la formulation de la demande de subventions fut une question de définitions, ce qui rendit notre mémoire de présentation "hermétique". En effet introduire l'évaluation dans un processus de gestion budgétaire ce n'est pas, pour nous, faire du "contrôle budgétaire" et bien moins de "contrôler" le personnel.

Le mot contrôle est souvent, dans l'esprit des gens, porteur d'ambiguités. Son origine (contre-rôle) évoque cependant une notion simple, l'établissement d'un document destiné à garantir l'authenticité et la conformité du document d'un rôle (liste de contribuables par exemple). La particule "contre" exprime soit l'opposition, voire l'hostilité, soit la proximité qui encourage la concertation. Ces attitudes contradictoires se retrouvent entre contrôleur et contrôlés, tantôt conflictuelles, tantôt confiantes.

Aujourd'hui le terme contrôle est utilisé dans trois acceptions différentes, dont les termes anglais correspondant, mentionnés entre parenthèses, facilitent l'identification:

a- vérification, inspection, évaluation, c'est à dire des opérations simples (to check) ou complexes (audit, évaluation, review)

b- surveillance qui englobe la notion de tutelle (supervision)

c- maîtrise, domination (control)

2.2.2.1 INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dès le départ, nous fûmes confrontés à une masse impressionnante de données statistiques brutes, colligées par chacun des Centres d'Activités, données qui étaient recueillies depuis plusieurs années sans que l'on sache trop pourquoi. Nous sommes arrivés à la conclusion que ces données étaient là, recueillies par le personnel en place, pour justifier, un jour ou l'autre, le travail fourni par chacun des services.

Effectivement, ces données nous furent très utiles dans le déroulement de l'expérience, lorsque nous arrivâmes à décrire les activités, première étape de notre processus budgétaire . Nous pensons qu'il est opportun de recueillir ces données d'une façon plus systématique. Nous en dressons en Annexe 1, une liste pas nécessairement exhaustive, par services. Le lecteur pourra compléter selon ses propres besoins, l'important étant de systématiser la cueillette de ces informations.

Ces statistiques, ou indicateurs de performance, nous donnent des renseignements sur une quantité de services fournis et non sur la qualité de ces services. Cependant, nous avons constaté que tous les services insistaient sur la qualité des gestes posés sans que nous ne puissions cerner facilement cette qualité. C'est ce à quoi nous nous sommes efforcés d'apporter une réponse

2.2.2.2 INDICATEURS DE QUALITE

Définir la qualité d'un acte posé a été résolu par les centres d'activités de la façon suivante: partant du fait que toute action posée s'adresse à une ou plusieurs clientèle particulière nous devons évaluer auprès de cette clientèle l'impact qu'a eu le geste posé.

Revenons à notre exemple du service de référence. Le tableau 2 (page...) nous indique qu'un des objectifs du service de référence est de "rendre autonome l'usager". L'objectif initial de ce service est de "faciliter l'utilisation des documents". Le service de référence, à l'aide des indicateurs de performance, connaît le nombre d'étudiants rencontrés individuellement ainsi que le nombre d'étudiants rencontrés par groupe. C'est une mesure de quantité. La question que l'on a dû se poser c'est "Dans quel but rencontrer les étudiants?". A cette question, la réponse fournie fut: "Pour les rendre autonomes". Il suffisait de définir l'autonomie pour que nous en arrivions à avoir une idée de la qualité d'une action.

En effet, nous avons défini notre clientèle visée: "Etudiants réguliers", donc nous ne nous préoccupons pas des adultes le soir. L'impact de l'action est que lors d'une prochaine recherche documentaire un certain nombre d'étudiants pourront obtenir leurs documents sans avoir besoin de l'aide du Service de Référence.

Lorsque nous indiquons qu'un étudiant sur cinq (20%) trouvera seul la moitié de ses documents, les pourcentages indiqués ici n'ont aucune valeur en soi, car il n'existe aucun point de comparaison pour établir ces pourcentages, mais ce n'est pas important, ces pourcentages ont été établis sur des "impressions". On a en effet "l'impression que...", telle fut la réponse fournie par tous les centres d'activités lorsque nous avons été amené à leur faire préciser ces quantités.

De plus, et nous allons faire pâlir le lecteur spécialiste en évaluation, nous pensons qu'à la limite mieux vaut un outil imparfait mais perfectible que pas d'outil. Car pour nous le but de tels instruments, imparfaits nous l'admettons, n'est pas de nous dire que nous atteignons une autonomie étudiante de 40 ou 80 pour cent, mais de nous fournir des points de repère pour améliorer les services, mais aussi et surtout pour vérifier l'impact des diverses façons de poser un acte.

Jusqu'où devions-nous pousser la recherche des indicateurs de qualité ? A la limite, on peut envisager que chaque activité de chaque Centre d'Activités soit évaluée qualitativement. Toutefois nous avons cru opportun de définir précisément une seule activité pour chacun des centres, de montrer comment, en principe, il est possible d'évaluer cette qualité, de structurer avec eux l'expérience pour recueillir les données et de leur demander de jeter les bases d'une définition de la qualité pour deux autres de leurs activités.

C'est ainsi que pour le service de référence, le lecteur trouvera dans les tableaux 3 et 4 des définitions et des moyens d'évaluer les objectifs suivants:

"Améliorer les outils de repérage", dans ce cas améliorer = diminuer les erreurs de 4% à 2%

"Vérifier les demandes d'achats de documents", dans ce cas vérifier = limiter à 5% les erreurs

Toutefois, lorsque nous nous sommes trouvés face à l'évaluation de la qualité, non pas d'une action posée mais d'un document produit, nous n'avons trouvé que partiellement la réponse à cette évaluation. Nous citerons pour le bénéfice du lecteur deux exemples pour bien saisir la difficulté rencontrée et la tentative de solution que nous y avons apportée. Nous décrirons d'abord le problème de la qualité de la production des documents audio-visuels ensuite de la qualité des outils de repérage du Centre de documentation.

Traitons d'abord de l'exemple de la qualité d'un diaporama composé de diapositives et d'une bande sonore. Il existe dans ce cas une qualité technique du document (clareté des images, bruits de fond sur la bande sonore, synchronisation de l'image et du son ...) et cette qualité, trop souvent, est subjective. Nous nous sommes entendus avec les personnes du service de production pour décrire cinq (5) défauts techniques les cinq plus agaçants que ne doit pas posséder un diaporama, le diaporama dans ce cas est noté de 0 à 5 (aucun défaut = 5, tous les défauts = 0). De plus le diaporama a comme objectif, par exemple, de transmettre une information.

La qualité du document sera d'avoir transmis cette information . Il a donc été proposé qu'à chaque session trois documents audio-visuels, de médium différent, soient évalués avec l'aide de l'enseignant et du professionnel chargé de la mesure des apprentissages. Toutefois la qualité technique des documents produits ou achetés ou empruntés sera évaluée pour chaque document.

Nous croyons que l'approche suggérée ici permet de répondre à un besoin du secteur de production. Toutefois, contrairement aux évaluations de la qualité des actions posées, nous ne pensons pas que les cégeps aient les ressources humaines et matérielles pour évaluer l'impact de différents types de documents pour choisir le meilleur. De plus l'enseignant choisit lui-même le type de médium à utiliser. Cependant rien n'empêche d'imaginer un enseignant expérimentant plusieurs médiums pour choisir le "meilleur".

Le second exemple de l'évaluation de la qualité d'un document est celui des outils de repérage et des informations que l'on doit y retrouver. Dans ce cas précis, la littérature ne nous a pas permis de répondre adéquatement à la question de la qualité lorsque la recherche documentaire se fait par "sujet" et non pas par "auteur-titres". La question restée en suspens est la suivante: "Comment évaluer l'impact des "voir" et "voir aussi" à l'intérieur d'un fichier". La réponse apportée est la suivante: si les outils de repérage sont parfaits, principalement ceux du fichier "sujets", aucun étudiant ne devrait être insatisfait des documents repérés. Il suffirait donc d'évaluer cette satisfaction ou insatisfaction pour avoir une idée de la qualité du repérage.

Or la mesure de la satisfaction est principalement subjective (correspondance entre le sujet recherché et les documents trouvés), mais aussi objective (quantité suffisante de documents pertinents le "suffisant" est ici encore subjectif).

Bref la question de la qualité des outils de repérage n'a pu être résolue d'une façon satisfaisante. C'est heureusement le seul cas où nous n'avons eu aucune réponse valable.

En résumé la qualité d'un acte ou d'un document s'évalue dans tous les centres d'activités en répondant aux deux interrogations suivantes "pour qui?"et "pourquoi?"un tel acte ou un tel document. La précision des réponses fournies nous a donné dans chaque cas le moyen d'évaluer la qualité.

2.2.2.3 EVALUATION DE L'EFFICIENCE

Lors de notre expérience de budgétisation, nous demandions à chaque centre d'activités de nous décrire une autre façon de réaliser une activité. Lorsqu'une activité possédait son évaluation de qualité, nous exigions que cette activité puisse être réalisée d'une autre façon.

Revenons à notre exemple du service de référence. Nous avons vu précédemment que nous avions réussi à évaluer l'objectif "faciliter l'utilisation des instruments" en définissant "rendre l'usager autonome". Pour l'activité correspondant à ces objectifs, nous avons demandé de nous décrire une alternative.

Cette alternative peut se situer au niveau de la réalisation ou au niveau du service. Dans le premier cas c'est la même personne qui atteint l'objectif d'une autre façon ; dans le second cas, c'est une autre personne qui atteint l'objectif.

Pour chaque centre d'activités, nous avons structuré, avec le personnel en place, un schéma expérimental permettant de vérifier laquelle des deux façons donne les meilleurs résultats.

Nous avons cependant voulu introduire dans la comparaison des deux méthodes d'autres dimensions.

En effet,en dehors des résultats de l'activité,d'autres variables interviennent pour prendre la décision de choisir une méthode de réalisation plutôt qu'une autre. C'est ainsi que nous avons été amené à tenir compte dans tous les cas du coût ($) de l'opération, des inconvénients, et de la durée (traduite en $), ainsi que toute autre variable permettant de porter un jugement amenant à une décision.

Reprenons notre exemple du service de la référence . Nous avons le choix entre "rencontrer les étudiants" ou "structurer un cours de formation documentaire". Rencontrer les étudiants en groupe pour visionner un diaporama et répondre à leur question cela correspond à 2 heures de travail par groupe, le diaporama étant prêt. Distribuer un document expliquant la formation documentaire et répondre individuellement aux étudiants qui font face à un problème de recherche documentaire correspond à 1/4h par étudiant donc l'équivalent de 6à 8 heures de travail par groupe. Donc avantage aux "rencontres de groupe". De plus, le fait de rencontrer les étudiants en groupe permet à ces étudiants de 1ere année de "visualiser" la personne-ressource: donc inconvénient pour le cours structuré. De plus, on estime qu'après les deux premières semaines de la session automne, tous les étudiants de collège l ont été rencontrés tandis que dans l'autre possibilité (transmission d'un document explicatif) ,cela ne prend qu'une journée.

En continuant d'énumérer ainsi les avantages et le. inconvénients de l'un par rapport à l'autre, nous avons constaté que la moitié des centres d'activités ont reformulé leurs activités de façon à tenir compte des avantages des deux façons de procéder à la même activité.

Nous pouvons donc affirmer que, si chaque centre d'activité n'a pas procédé à l'expérimentation d'une évaluation de l'efficience, tous, cependant, ont simulé l'expérimentation en établissant le schéma expérimental et certains ont, en cours de route, réajusté leur mode de fonctionnement. Tel fut le cas en particulier pour le service de référence qui offrira la session automne 81 le "cours programmé" et les "rencontres de groupe".

Il ne faut pas perdre de vue que nous ne concevions l'évaluation que dans le but d'amélioration du service. Si cette amélioration survient lors de l'établissement du schéma expérimental, nous pouvons affirmer que notre démarche nous fournit les résultats escomptés.

Bien que nous estimions avoir complété les diverses étapes d'une démarche d'évaluation, nous nous sommes rendus compte que le processus budgétaire obligeait les centres d'activité à prendre des décisions à deux moments importants. Pour les aider, nous avons introduit, dans notre évaluation, des analyses coût-bénéfice. Cependant, nous ne nous sommes pas limités aux bénéfices quantifiables monétairement, mais nous avons tenté d'effectuer ce type d'analyse même lorsque les bénéfices sont purement pédagogiques ou non quantifiables monétairement. Ces deux types d'analyse surviennent à deux moments différents de notre processus de budgétisation.

Le premier que nous appelerons "Analyse coûts-bénéfices," nous l'avons retrouvé lorsque les alternatives impliquaient des coûts d'immobilisation, l'autre que nous appellerons "Analyse coût-efficacité"surviennent lors de la hiérarchisation des devis décisionnels.

2.2.2.4 ANALYSE COUTS-BENEFICES

Bien que l'analyse couts-bénéfices ne fasse pas partie à proprement parler de l'évaluation d'un Service, ce type d'analyse permet à des décideurs de prendre plus aisément, et en meilleure connaissance de cause, décisions appropriées. Comment un centre d'activité peut-il présenter au Coordonnateur du Centre des Média une demande d'immobilisation (achat de matériel nouveau), demande appuyée par des arguments convaincants L'exemple que nous citerons ici a été soulevé par les Services Techniques (catalogage). Il existe cependant un autre moment où il faut prendre une décision : Faut-il réparer sur place?, ou faut-il faire réparer à l'extérieur?, ou faut-il renouveler le matériel? Dans les deux cas cependant la démarche est semblable.

Soit l'exemple des Services Techniques. La façon de procéder au Centre des média était d'imprimer les fiches une fois par an (en juin) par notre service d'imprimerie. Une alternative, qui avait été soulevée à cette activité, était l'acquisition d'une machine à dactylographier possédant une mémoire pour l'impression de textes. (coût $2000). Il est apparu qu'un livre réceptionné en juin est placé sur les rayonnages en août mais qu'il n'est accessible par le fichier qu'en juin de l'année suivante. Nous avons donc considéré qu'il y avait non rentabilité d'immobilisation en moyenne 6 mois par an. Dans ce cas précis, la nouvelle acquisition se finançait d'elle-même en deux ans. Existait-il une autre dépense d'immobilisation plus rentable que celle-là? Parmi trois possibilités d'immobilisation, le personnel ayant pris part à l'analyse comparative a aisément pris la décision et personne ne s'est senti frustré.

2.2.2.5 ANALYSE COUT-EFFICACITE

Lors de la hiérarchisation des activités, la question que l'on peut se poser c'est "Pourquoi telle activité vient-elle avant telle autre?" Ayant fait établir, pour chaque activité, la liste des bénéfices supplémentaires qu'apportent cette activité et les objectifs qu'elle se propose d'atteindre, une simple pondération de ces bénéfices nous amène à prendre une décision ayant bien clairement établi la liste des avantages et inconvénients mutuels.

Nous voudrions, pour terminer ce chapitre signaler qu'il est également possible de modifier des instruments existants en vue d'évaluer globalement un secteur donné.

2.2.2.6 ANALYSE GLOBALE D'UN SERVICE

Le lecteur a pu constater que nous nous étions principalement préoccupé jusqu'à maintenant des centres d'activités (Référence, Service Technique,...) nous voudrions signaler maintenant que nous nous sommes préoccupés aussi de l'évaluation des secteurs d'activités (bibliothèque, audio-visuel, soutien à l'enseignement,)

Après avoir recensé la littérature, nous avons arrêté notre choix sur deux modèles d'évaluation globale, modèles qui présentaient l'avantage de s'adapter aux buts que nous poursuivions,à savoir l'amélioration des services.

Le premier de ces modèles est celui de Saracevic qui vise à mesurer la performance de la bibliothèque. Le second de ces modèles est celui de Morse qui vise à mesurer l'état de la collection des ouvrages d'une bibliothèque. Partant du modèle de Saracevic, nous l'avons adapté pour le secteur de "Diffusion" de l'audio-visuel (voir Annexe 2) . L'annexe 3 nous donne l'utilisation du modèle de Saracevic pour la bibliothèque. Quant au modèle de Morse, nous l'avons essayé pour évaluer s'il était adaptable à l'étude de l'état de la collection des documents audio-visuels. Nous avons été amené ainsi a prévoir un jeu de "pochette" pour les documents audio-visuels, pochettes identiques à celles des livres et périodiques reliés.

En conséquence, nous pouvons affirmer que des instruments d'analyse globale existent et peuvent être utilisés aisément ou adaptés aux deux secteurs d'un centre des Médias. Ils permettent de plus de détecter les endroits où des actions correctives peuvent être menées en vue d'accroître l'efficacité d'un service. C'est ainsi qu'il a été décidé, suite à l'évaluation effectuée selon le modèle de Morse que 30% du budget d'acquisition de documents sera réservé à la duplication de documents existants.

2.3 LE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

L'utilisation de la simulation du processus budgétaire par activités permet de plus au coordonnateur du Centre des Médias ainsi qu'aux professionnels de mieux planifier leurs activités en période de restrictions budgétaires. Certes, cet effet du"Zéro Based Budgeting" était prévisible, mais en plus il nous a permis de mieux comprendre les interactions existant entre chacun des Centres d'Activités;bref,la simulation effectuée permet aussi d'étudier l'organisation selon l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977)

Tout administrateur ressent à un moment ou à un autre, le besoin de mieux saisir 1) le comportement et les attitudes des employés à l'intérieur de son organisation

2) les effets de son organisation et des groupes informels sur les perceptions, les attentes et les actions des employés

3) des effets de l'environnement sur l'organisation, ses ressources humaines et ses buts.

Afin de montrer sous quel aspect nous est apparu le bénéfice non-attendu de la compréhension du comportement organisationnel, nous amènerons le lecteur vers les remarques que nous avons été amené à faire aux professionnels et au coordonnateur, remarques que nous avons faites selon les deux tendances actuelles de l'analyse des organisations : L'approche stratégique qui s'est adressée aux P.N.E. et l'approche contingente des organisations qui s'est adressée au coordonnateur du Centre des Médias.

2.3.1 L'APPROCHE STRATEGIQUE

Exception faite d'organisations volontaires, lesquelles ont comme caractéristiques principales l'identification complète des membres aux buts de l'organisation, aucun individu n'est passif, il possède ses propres objectifs qu'il tente de réaliser malgré les contraintes de l'organisation. L'approche stratégique postule qu'aucun acteur d'une organisation n'a des réactions prévisibles; de plus, il est postulé que la rationalité d'une action posée par un acteur ne peut se concevoir que de l'intérieur même de cet acteur.

L'employé, face à diverses contraintes, n'optera pas nécessairement pour la meilleure voie mais bien pour une voie qui lui paraît acceptable. Cette liberté qu'à l'acteur dans toute organisation a obligé de définir l'organisation comme un construit humain à l'intérieur duquel chacun est engagé vers la réalisation de ses propres objectifs ou buts. Les objectifs particuliers de chacun des acteurs sont de diverses natures et peuvent aller dans le sens des buts de l'organisation. Ce qu'ont montré les études de Crozier et Friedberg, c'est qu'il pouvait exister des divergences profondes entre les buts individuels et les buts de l'organisation.

Si chaque acteur est libre face à l'organisation, il est également libre face aux autres acteurs.

On en arrive ainsi à concevoir les relations comme étant des relations de négociation, voire de marchandage, en vue d'atteindre un niveau de satisfaction, le plus élevé possible, par les individus et pour l'organisation.

Certes cette vision nouvelle de l'organisation ne correspond plus du tout à ce que l'on a coutume de s'attendre en se basant sur l'organisation scientifique des organisations ou sur l'école des relations humaines. Selon cette vision nouvelle des organisations, nous avons retenu, aux fins d'exemplarité pour le lecteur, trois concepts qui nous sont apparus lors de notre simulation : le concept de stratégie, le concept de zone d'incertitude et le concept de relais.

2.3.1.1 LE CONCEPT "STRATEGIE"

Comme nous le signalions précédemment, un des postulats de l'étude du comportement organisationnel est celui de la liberté relative qu'à l'individu en vue d'atteindre ses propres fins. Tout individu à l'intérieur de l'organisation est soumis à deux contraintes: ses propres caractéristiques et les contraintes que lui imposent l'organisation: ce sont ces contraintes qui viennent limiter la liberté de l'individu.

Il paraît évident que l'action posée par tout acteur est fonction de ses capacités physiques, intellectuelles, psychiques et culturelles.

De plus, l'acteur est soumis, au sein de l'organisation, à des contraintes dues à l'autorité, à des réglementations, à des solidarités, que ces contraintes soient formelles ou informelles.

Les liens reliant toutes ces contraintes et agissant sur un individu obligent cet individu à jouer un "jeu" selon une rationalité qui lui est propre. L'important pour un administrateur est découvrir ce jeu, de l'accepter et d'adapter sa stratégie à celle de l'employé, voire même à prévoir les stratégies possibles.

2.3.1.2 LE CONCEPT "ZONE D'INCERTITUDE"

Etant dans l'impossibilité de prédire le comportement des individus ou des groupes, ceux-ci disposent donc d'un éventail d'actions, toutes aussi probables les unes des autres selon un oeil extérieur. L'étendue de cet éventail d'actions probables forme la zone d'incertitude.

Ces zones d'incertitude voient leur étendue s'accroître ou non selon les relations de pouvoir à l'intérieur de l'organisation.

Le pouvoir est une relation d'échange, non équilibrée et réciproque. Pour simplifier, nous pouvons concevoir le pouvoir comme un rapport de force dont A retire davantage de B, mais où B n'est jamais démuni entièrement face à A. L'art d'harmonieuses relations de travail entre employés est, pour l'administrateur de ne jamais démunir entièrement B.

La stratégie des acteurs A et B consistera à garder imprévisible leur action. A augmente son pouvoir sur B lorsqu'il accroît sa propre zone d'incertitude tout en diminuant celle de B. Ces relations de pouvoir n'existent que dans la mesure ou A et B sont reliés en vue de réaliser un objectif donné.

Le pouvoir fait donc partie intégrante du comportement organisationnel et c'est l'organisation qui précise les zones d'incertitude que A et B possèdent et par conséquent le pouvoir dont ils disposent.

C'est ainsi que plus la zone d'incertitude que possède un employé ou un groupe d'employés sera importante pour l'atteinte des buts de l'organisation, plus ces individus ou groupes disposeront de pouvoir.

Dans le cadre de la simulation effectuée, nous avons clairement ressenti que l'implication du personnel de soutien est venu accroître le pouvoir de ces groupes.

2.3.1.3 LE CONCEPT "RELAIS"

Il est évident qu'une organisation ne vit pas en vase clos. Elle subit des influences dues à l'environnement. De plus, une organisation scolaire n'existe pas pour elle-même, elle doit remplir des fonctions qui correspondent aux attentes de son milieu. L'interférence entre l'organisation et son milieu peut provenir des membres de cette organisation. Ce sont ces facteurs externes qui viennent influencer les stratégies et les zones d'incertitude des acteurs.

Une organisation dépend de l'environnement et en conséquence, cet environnement devient source d'incertitude et donc source de pouvoir. Il s'établit entre l'organisation et son environnement des relations de pouvoir par l'intermédiaire de relais privilégiés. Ces relais viennent jouer un rôle de réducteur d'incertitude, bien que l'existence de ces relais soit à la merci de l'organisation.

On constate donc que l'organisation est dans l'obligation d'établir des relais avec l'environnement; or nous avons été à même de constater qu'il n'existait aucun relais, formel ou informel, entre les enseignants ou les départements et le Centre des Médias. Ce manque de relais crée, pour le personnel, une incertitude qui peut conduire à la frustration.

2.3.2 L'APPROCHE CONTINGENTE

Si l'approche stratégique fut principalement utile aux professionnels pour mieux saisir l'importance de la compréhension des comportements, notre simulation fut aussi utile au coordonnateur pour saisir les différences de structures organisationnelles entre les divers services. Pour faciliter cette compréhension, nous avons sciemment utilisé l'analyse structurelle qui permet de rendre compte de la structure des organisations en fonction notamment de leur environnement, de leur taille et de leur technologie. C'est au premier type d'analyse que nous avons voulu nous arrêter.

L'approche contingente, tout comme l'approche stratégique, ne prescrit pas qu'une structure est supérieure à une autre dans tous les cas. C'est ainsi que l'on est amené à constater qu'à l'intérieur même du Centre des Médias coexistent deux formes d'organisation.

2.3.2.1 L'INCERTITUDE ENVIRONNEMENTALE

A la suite de ce que nous écrivions au sujet du concept "RELAIS" nous avons été amené à nous poser la question du pourquoi le type de structure mécaniste existait dans le Centre de Documentation et que le type de structure organique existait dans le Centre de Diffusion. Or ce qui caractérise un Centre par rapport à l'autre, c'est les rapports qu'il entretient avec le groupe des enseignants. Nous nous sommes déjà intéressé à la zone d'incertitude des acteurs dans un tel contexte et c'est sciemment qu'ici nous avons exclu les acteurs, et nous n'avons considéré que l'organisation que dans ce qu'elle a de plus formel : sa structure.

Ainsi donc nous avons été amené à constater que l'incertitude environnementale, rendait l'organisation d'un secteur plus mécaniste. Ce qui venait confirmer ce que nous disions au professionnel concerné, l'incertitude ne peut être gérée sans dommage pour le personnel en place. Le moyen de réduire cette incertitude environnementale n'a cependant pu être découvert.

Une autre façon de regarder l'organisation est celle préconisée pour Lawrence et Lorsch (1969) à savoir le concept de différenciation et d'intégration.

2.3.2.2 DIFFERENTIATION - INTEGRATION

La simulation effectuée nous a permis aussi de mettre en évidence les notions organisationnelles de différenciation et d'intégration. La différentiation est ici définie par la segmentation de l'organisation en sous-systèmes, l'intégration étant la qualité de sa collaboration entre sous-systèmes.

Or, à nouveau ici, l'environnement a tendance à jouer. L'incertitude aurait en effet tendance à accroître la différenciation tout en maintenant l'intégration à un niveau relativement faible. Ce fut très remarqué dans le cas du Service de Référence et du Comptoir du prêt, bien que dans ce cas l'incertitude environnementale ne provienne pas des enseignants mais de la culture organisationnelle. Bien plus nous pouvons constater qu'il s'établit des relations qui sont les moins mauvaises possibles, bref des relations contingentes étant donné les contraintes du moment.

2.3.3 CONCLUSIONS

Au terme de ces quelques pages, nous espérons que le lecteur aura cerné quelques avantages supplémentaires de notre simulation et lui aura permis de saisir les apports de cette simulation à l'analyse organisationnelle.

Nous avons été à même de constater que la simulation faite constitue un instrument de compréhension et favorise l'analyse des mécanismes de fonctionnement des divers secteurs. Cependant, il ne faudrait pas surestimer la méthode; elle ne permet pas de résoudre tous les problèmes, mais elle fournit cependant un moyen pour appréhender et comprendre la réalité.

Par l'analyse des cercles vicieux sécrétés par les caractéristiques structurelles d'une organisation, elle permet de se faire une meilleure idée des raisons de la rigidité du système. En éclairant les points névralgiques autour desquels s'agencent et se nouent les principales relations de pouvoir, elle fait ressortir l'ossature de la structure informelle et saisit par là les obstacles les plus importants qui se dressent devant toute transformation des relations entre partenaires.

Par la grille d'analyse qu'elle fournit pour l'approche de phénomènes dans lesquels nous baignons tous, elle permet de mieux analyser les contraintes et les points faibles des systèmes organisés et de poser un regard plus lucide sur notre propre "jeu" et celui des autres et enfin, de devenir plus conscient de l'interdépendance des acteurs.

3. CONCLUSIONS

Au terme de cette recherche, nous pensons que l'expérience qui s'est déroulée au Cégep d'Alma a permis de montrer deux choses importantes. D'abord, il est très important de mettre l'accent sur le comment et le pourquoi évaluer. Ensuite dans le cas où le lecteur voudrait utiliser comme motif d'évaluation notre processus budgétaire, nous lui recommandons fortement d'utiliser la première année une personne-ressource extérieure aux services afin de bien réaliser la simulation.

Cette simulation pourra par la suite être refaite les années subséquentes en y consacrant beaucoup moins de temps et d'énergie. L'avantage d'une telle simulation et de recueillir auprès des personnes impliquées leur adhésion au processus d'évaluation.

Il nous reste enfin, à souligner que dans près de la moitié des cas, le personnel n'a pas attendu les résultats de l'évaluation pour mettre en place des aménagements à leur mode de fonctionnement ou encore à ajouter des activités jugées plus prioritaires que d'autres.

Comme le but de toute évaluation est d'amener le personnel à se réajuster, nous pouvons affirmer avoir atteint cet objectif même lorsque nous avons arrêté notre processus d'évaluation d'une activité au schéma d'évaluation (définition de la qualité entre autres.)

ANNEXE I

INDICATEURS DE PERFORMANCE : STATISTIQUES NECESSAIRES

Service Techniques:

- Nombre de titres références catalogués (nouveau ou ancien)
- Nombre de titres monographie catalogués (nouveau ou ancien)
- Nombre de titres disques catalogués
- Nombre de titres diaporamas catalogués
- Nombre de titres vidéo catalogués
- Nombres d'ouvrages références préparés
- Nombre d'ouvrages monographie préparés
- Nombre de disques préparés
- Nombre de diapositives préparées
- Nombre de vidéo préparés
- Temps écoulé entre réception et le classement des fiches dans les fichiers de l'usager
- Nombre de nouveaux ouvrages reliés
- Nombre d'anciens ouvrages reliés

Acquisition:

- Nombre de titres références nouveaux commandés, coût, nombre exemplaires
- Nombre de titres monographies nouveaux commandés, coût nbre. exemplaires.
- Nombre de titres références anciens commandés, coût nbre exemplaires
- Nombre de titres monographies anciens commandés, coût nbre exemplaires
- Nombre de titres disques commandés, coût
- Nombre de titres diaporamas commandés, coût
- Nombre de titres vidéo commandés.

Références:

Nombre de bibliographies établies pour les enseignants

Nombre d'étudiants rencontrés en groupe pour initiation

Nombre d'aide à une première recherche étudiante

Nombre d'aide à une deuxième recherche étudiante

Nombre d'aide à une troisième recherche étudiante

Nombre de prêts de documents A-V provenant de l'extérieur

Nombre de prêts entre bibliothèques

Nombre d'heures de disponibilité

Comptoir du prêt:

Nombre de monographies prêtées

Nombre de périodiques reliés prêtés

Nombre de documents écrits remis en place

Nombre de documents av. prêtés

Nombre de diffusion vidéo effectuées

Nombre d'appareil prêté

Nombre d'heures d'ouverture

INDICATEURS DE PERFORMANCE : STATISTIQUES NECESSAIRES

Entretien:

Type d'appareil, localisation, type et date du réglage, type de date d'entretien préventif; type, date et coût de réparation et durée de l'immobilisation

Diffusion centrale

Projection vidéo par département
Projection 16mm par département
Projection diapo par département

Production:

Quantité diapo par service
Quantité Photo N-B " "
" " photo couleur "
" " diaporama " "
" " vidéo " "
Quantité son par service
Quantité acétate par service
Quantité publication par service
" " Plan " "
" " affiche " " "
" " poster " "
nbre. initiation photographie par service
nbre initiation diaporama par service
nbre " " son " "
nbre vidéo par service

nbre initiation super 8 par service
nbre initiation acétate par service
nbre prêt pellicule photo par service
nbre prêt cassette audio par service
nbre prêt cassette vidéo par service
nbre. prêt appareil photo par service
nbre. prêt magnétophone par service
nbre. prêt vidéo léger par service
Nbre Initiation projecteur 16 mm par département
" " projecteur diapos. par département
" " cassettophone par département
" " rétroprojecteur
" " projecteur film fixe " "
" " projecteur film boucle " "

Prêt diffusion

ANNEXE 2

INTRODUCTION.

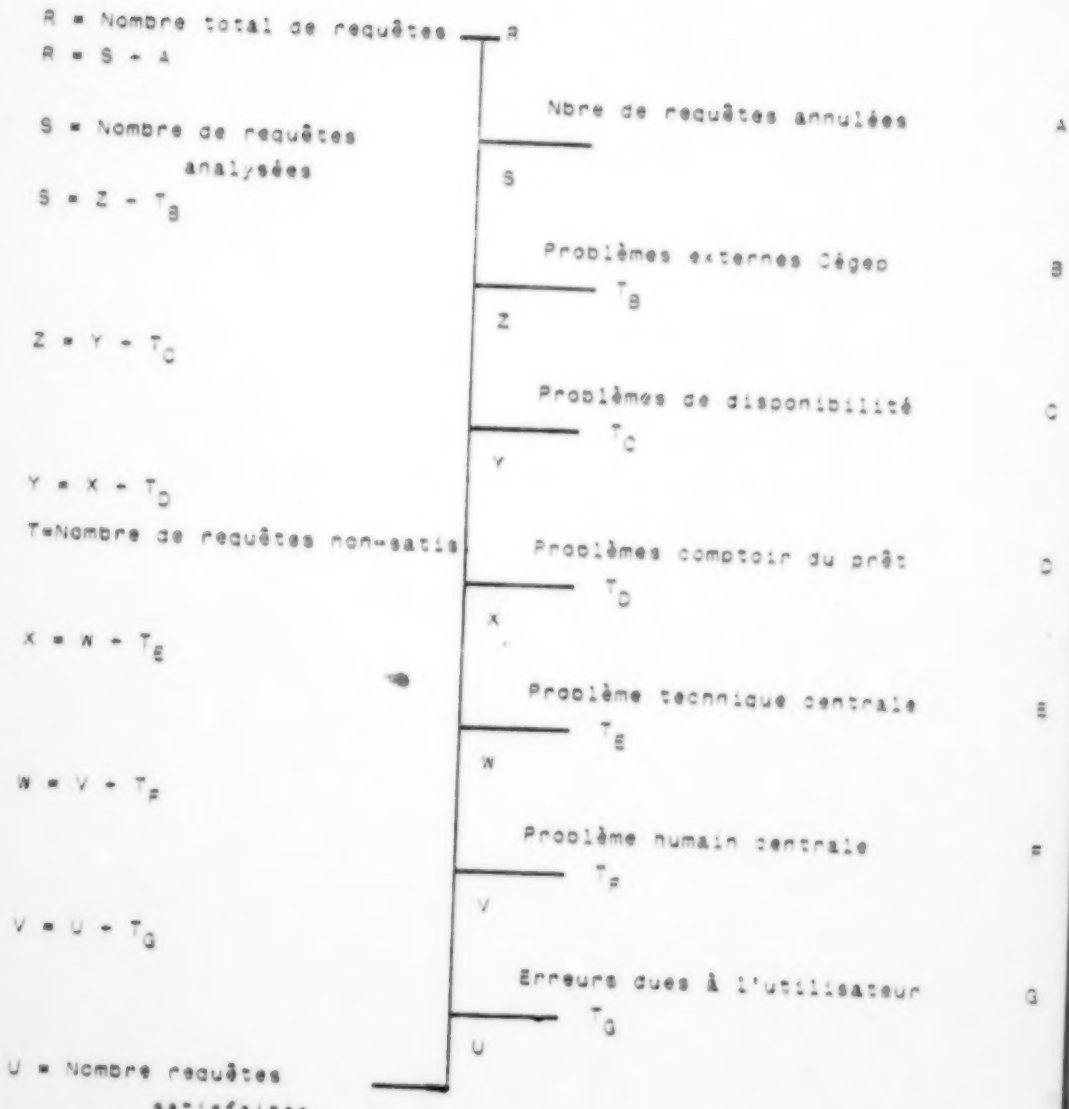
Ce guide se veut un outil pratique pour planifier et procéder à l'évaluation de l'efficacité de la Centrale de diffusion à satisfaire les besoins de la clientèle. Il fait la synthèse de deux outils précédemment mis au point ou utilisé par le centre des médias. En suivant méthodiquement chacune des étapes décrites dans ce guide, on s'assure d'une évaluation scientifique.

Dans une première étape, nous décrirons le schéma d'analyse de la performance de la Centrale de Diffusion. Cette analyse nous a permis de définir sept (7) indicateurs de performance décrivant six causes affectant la satisfaction de l'usager, le septième indicateur étant un indicateur global de performance.

Ayant ainsi défini notre cadre d'analyse, nous décrirons les diverses démarches à suivre pour nous permettre d'évaluer la performance. Il est de première importance de bien suivre ce plan systématique d'observation.

Nous décrirons ensuite la codification et le cadre de codage qui nous permet d'atteindre notre objectif. Un exemple pratique, nous permettra de mieux saisir la façon de procéder à l'évaluation de la centrale de diffusion.

1 SCHEMA D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE



D'un nombre de requêtes, une certaine quantité A seront annulées par l'utilisateur. L'analyse de performance de la Centrale de diffusion portera donc sur un nombre S = R - A de requêtes. Pour diverses raisons, de ce nombre S de requêtes, une certaine quantité T ne pourront être satisfaites. Nous avons décidé de répartir ces causes d'insatisfaction en six (6) catégories.

En soustrayant T de S, nous obtenons U requêtes satisfaites. Le choix des six catégories de causes d'insatisfaction a été obtenue en ne perdant pas de vue que le but de l'évaluation est d'apporter des correctifs aux lacunes détectées.

INDICATEURS DE PERFORMANCE.

$P_G = \frac{U}{V}$: Performance de l'usager

$P_F = \frac{V}{W}$: Performance humaine du centre de diffusion.

$P_E = \frac{W}{X}$: Performance technique de la centrale de diffusion

$P_D = \frac{X}{Y}$: Performance du comptoir du prêt

$P_C = \frac{Y}{Z}$: Performance due à la disponibilité du matériel

$P_B = \frac{Z}{S}$: Performance des services externes du Cégep

$P_{global} = \frac{U}{S}$: indice de performance du centre de diffusion

2 PLAN D'OBSERVATION.

L'observateur devra suivre intégralement les directives suivantes pour codifier le questionnaire inclus dans la demande de diffusion. Nous entendons par frustration, le fait de ne pas visionner le document demandé au moment demandé et de dans le local demandé.

Lorsqu'une requête est satisfaite, il faut indiquer 1 sous S. Après avoir identifié le premier facteur qui a causé la frustration du demandeur, l'observateur doit classer ce facteur observé dans l'une des cases appropriées apparaissant au bas de la demande de diffusion et l'enregistrer sous forme d'un chiffre à partir du cadre de codage décrit ci-après.

Il est à noter qu'il ne faut indiquer qu'une seule cause d'insatisfaction par projection demandée. Seule la première cause effective expliquant la frustration devra être notée. Il faudra compiler quotidiennement les requêtes et les inscrire dans le "tableau cumulatif". A la fin de l'enquête, inscrire tous les résultats sur la feuille "Compilation des données".

Ne pas oublier de noter la satisfaction de l'usager lorsqu'il ramène au comptoir du prêt le téléphone.

CADRE DE CODAGE

S Requête satisfaite

T Requête insatisfaite

A Demandes annulées

B Problèmes externes au Cégep

1 documents non réceptionnés

2 qualité médiocre du document

C Problèmes de disponibilité

1 téléviseur pas réchauffé

2 caméra pas réchauffée

3 téléphone et document non-disponibles(demandes trop nombreuses)

4 téléphone et document non-disponibles (non-retour des enseignants)

5 bris ou vol d'équipement en classe

D Problèmes dûs au comptoir du prêt

1 pas averti non disponibilité du local

2 pas averti que le local n'était pas équipé

3 pas prêté le téléphone

4 pas transmis le bon document

5 pas transmis la demande

E Problèmes techniques centrale de diffusion

1 magnétoscope

2 amplis

3 fils et raccords

4 téléciné (caméra, projecteur, document coincé,...)

5 téléviseurs défectueux

6 téléphones défectueux

F Problèmes humains centrale de diffusion

1 non branchement ou retard dans le branchement

2 mauvais réglage

3 document présenté ≠ document demandé

4 mauvaise manipulation appareil

5 non manipulation ou retard dans manipulation d'appareil

G Erreurs dues à l'utilisateur

1 Erreurs commises lors de la réservation du document et du local et ou commande extérieure

2 pas ouvert la TV

3 pas pris le téléphone

4 ne connaît pas le fonctionnement du téléphone

5 n'a pas réglé le volume du son TV

6 document non trouvé ou retard pour trouver le document

7 pas entendu signal téléphonique

3 DOCUMENTS NECESSAIRES.

A. Demande de diffusion.

Date de la demande :.....

Nom du professeur :..... Département:.....

Titre du document :.....

Type de document : Ruban-Vidéo ☐ Vidéo-cassette ☐ Film 16 mm ☐

Visionnement demandé:

	Date	Local	Heure	Satisfaction	
				oui	Non
1					
2					
3					
4					

aison de non satisfaction:

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

A l'usage du centre des médias seulement

	S	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3							
4							

B TABLEAU RECAPITULATIF

		S	T	A	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	E1	E2	E3	E4	E5	E6	F1	F2	F3	F4	F5	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Lundi	AM																																
	PM																																
Mardi	AM																																
	PM																																
Mercredi	AM																																
	PM																																
Jeudi	AM																																
	PM																																
Vendredi	AM																																
	PM																																
TOTAL																																	

ANNEXE 3

EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA BIBLIOTHEQUE

DU

CEGEP D'ALMA

AVANT-PROPOS

La présente étude emprunte le modèle d'évaluation construit par Saracevic qui vise à mesurer la performance de la bibliothèque au moyen d'une analyse mathématique et diagnostique des requêtes documentaires connues, satisfaites et insatisfaites (produisant la frustration de l'usager). Ce modèle analytique tient compte de quatre variables majeures qui affectent la performance d'une bibliothèque mesurée par le "niveau de satisfaction".

Les variables identifiées par Saracevic comme produisant la frustration des usagers sont: le service des acquisitions, la politique de prêt, le fonctionnement de la bibliothèque et le comportement même de l'usager. Aussi, vous retrouverez dans ce rapport ces quatre variables qui furent objectivement mesurées, et les résultats commentés.

Enfin, nous tenons à préciser que l'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque doit être considérée comme un outil de gestion qui permet au personnel de la bibliothèque d'évaluer dans quelle mesure celle-ci satisfait les besoins documentaires des usagers et d'identifier les faiblesses et les lacunes des services offerts en vue d'apporter des mesures correctives.

Janic Trépanier

3. SITUATION DE LA BIBLIOTHEQUE

Avant de donner les résultats de l'enquête il est bon de situer la bibliothèque du CEGEP d'Alma en indiquant l'état de la collection, le nombre d'usagers, la fréquentation et la circulation des volumes. Ces données correspondent à la période allant du 1er juillet 1979 au 30 juin 1980.

A. Etat de la collection

La bibliothèque possédait, au 30 juin 1980: 31,544 volumes.

B. Répartition des usagers

Personnel:		196
Etudiants réguliers:		1179
Etudiants de l'éducation des adultes:	Automne 1979:	423
	Hiver 1980:	1108

C. Fréquentation

Jour: 134,834

Soir: 14,512

D. Circulation des volumes

Prêts extérieurs: 10,486

Réserve: 100 volumes mis en réserve: 1744 prêts
moyenne de 9.1 prêts/volume

II. ENQUETE

- L'enquête s'est déroulée du 16 février au 25 février 1981.
- Deux (2) membres du personnel du Centre des médias, une bibliotechnicienne et un bibliothécaire, ont effectué l'enquête pendant ces 8 jours.
- A l'usager qui se présentait au fichier auteurs-titres, une requête lui était remise. L'usager recevait alors les explications pertinentes à l'enquête.
- Au total, 300 requêtes ont été distribuées (voir tableau I et II).

TABLEAU I REPARTITION DES REQUETES

DATE	FREQUENTATION	REQUETES SATISFAITES	REQUETES INSATISFAITES	TOTAL
16/2/81	999	22	33	55
17/2/81	1060	15	24	39
18/2/81	1203	20	17	37
19/2/81	913	15	22	37
20/2/81	779	24	13	37
23/2/81	1026	13	28	41
24/2/81	1050	9	20	29
25/2/81	1050	11	14	25
		129	171	300

TABLEAU II COMPILATION DES DONNEES

		NOMBRE		SYMBOLE
I.	Nombre total de requêtes	300		N
II.	Requêtes immédiatement satisfaites	129		S
III.	Requêtes qui n'ont pas été immédiatement satisfaites	171		D
IV.	Distribution des requêtes insatisfaites			
	A. Volumes non acquis ou non traités	46		D_A
	1. volumes non commandés		44	
	2. volumes commandés mais non reçus			
	3. volumes reçus mais en traitement dans les services techniques		2	
	B. Volumes en circulation ou consultés sur place	62.65		D_C
	1. volumes en circulation		61.45	
	2. volumes placés au comptoir du prêt parce qu'ils ont été réservés par d'autres lecteurs			
	3. volumes consultés sur place		1.2	
	C. Volumes non obtenus en raison du dysfonctionnement de la bibliothèque	41.35		D_L
	1. volumes disparus dont l'absence est connue de la bibliothèque		13.2	
	2. volumes disparus dont l'absence n'est pas connue de la bibliothèque		3.5	
	3. volumes mal placés sur les rayons		1	
	4. volumes placés sur les chariots		4.2	
	5. volumes à la reliure ou en réparation			
	6. volumes placés ailleurs mais non identifiés au catalogue par un symbole		9.45	
	7. fiche retirée temporairement du fichier		6	
	8. erreur au fichier		4	
	D. Volumes non obtenus en raison de l'erreur de l'usager	22		D_U
	1. cote inexacte		11	
	2. volumes bien rangés sur les rayons		2	
	3. volumes en réserve			
	4. volumes placés ailleurs et identifiés par un symbole sur la fiche du catalogue		3	
	5. fiche bien placée au fichier et l'usager ne l'a pas trouvée		3	

III. CALCUL DES VARIABLES

A. S = 129 (requêtes satisfaites)

T = somme des volumes placés à leur endroit approprié sur les rayons et qui étaient donc susceptibles d'être repérés par les usagers.

$T = S + D_u$

$190 = 129 + 21$

B. U = somme des volumes à l'intérieur de la bibliothèque (acquis et non empruntés)

$U = T + D_L$

$191.35 = 150 + 41.35$

C. V = somme des volumes disponibles (acquis et traités) et qui étaient donc susceptibles d'être en circulation.

$V = U + D_c$

$234 = 191.35 + 42.65$

D. W = somme totale des requêtes

$W = V + D_s$

$300 = 254 + 46$

IV. MESURES DE PERFORMANCE

A. P_u = mesure de performance de l'usager.

$P_u = S/T$

$0.86 = 129/150$

L'usager a réussi dans 86% des cas ses recherches documentaires.

Calcul de l'écart-type:

$$\sigma \text{ de } P_u = \sqrt{\frac{p\,(1-p)}{T}} = \sqrt{\frac{0.86\,(1-0.86)}{150}} = \pm\ 2.8\%$$

B. P_L = mesure de performance du fonctionnement de la bibliothèque.

$P_L = T/U$

$0.78 = 150/191.35$

Le fonctionnement de la bibliothèque est adéquat dans une mesure de 78%.

Calcul de l'écart-type:

$$\sigma \text{ de } P_L = \sqrt{\frac{p\,(1-p)}{U}} = \sqrt{\frac{0.78\,(1-0.78)}{191.35}} = \pm\ 3.3\%$$

C. P_c = mesure de performance de la politique de circulation (incluant l'utilisation des volumes à l'intérieur de la bibliothèque).

$P_c = U/7$

$0.75 = 191.35/254$

La politique de circulation est adéquate dans une mesure de 75%.

Calcul de l'écart-type:

$$\sigma \text{ de } P_c = \sqrt{\frac{p\,(1-p)}{7}} = \sqrt{\frac{0.75\,(1-0.75)}{254}} = \pm\ 1.7\%$$

D. P_a = mesure de performance de la politique de choix des monographies et du service des acquisitions.

$P_a = V/W$

$0.84 = 254/300$

La politique de choix des documents est adéquate dans une mesure de 84%.

Calcul de l'écart-type:

$$\sigma \text{ de } P_a = \sqrt{\frac{P\,(1-P)}{W}} = \sqrt{\frac{0.84\,(1-0.84)}{300}} = \pm\ 2.1\%$$

V. NIVEAU DE SATISFACTION

P_s = niveau de satisfaction

$P_s = S/W$ ou $P_s = P_u \times P_L \times P_c \times P_a$

$0.43 = 129/300$

La bibliothèque satisfait les requêtes documentaires par auteurs ou par titres dans une proportion de 43%.

Calcul de l'écart-type:

$$\sigma \text{ de } P_s = \sqrt{\frac{P\,(1-P)}{W}} = \sqrt{\frac{0.43\,(1-0.43)}{300}} = \pm\ 2.9\%$$

TABLEAU III

TABLEAU RECAPITULATIF DES DIVERSES MESURES DE PERFORMANCE

	MESURES DE PERFORMANCES		ECART-TYPE	
	1979	1991	1979	1991
Acquisitions	82%	84%	± 2.2%	± 2.1%
Circulation	84%	75%	± 2.4%	± 2.7%
Fonctionnement de la bibliothèque	66%	78%	± 3.3%	± 3.3%
Usagers	78%	96%	± 3.5%	± 2.8%
Niveau de satisfaction	36%	43%	± 2.8%	± 2.9%

COMMENTAIRES SUR LES MESURES DE PERFORMANCE

A. Mesure de performance de la politique des acquisitions (84%)

Le niveau de performance de la politique de choix, des acquisitions et du traitement des volumes dans les services techniques, atteint 84%. Cela signifie que la bibliothèque ne possédait pas 16% des volumes demandés par les usagers.

L'analyse des résultats démontre que sur les 44 volumes non disponibles:

- 2 volumes demandés étaient reçus mais en cours de traitement. Ce faible taux de volumes en traitement révèle le bon fonctionnement des services techniques et par conséquent, n'est pas une cause majeure de frustration des usagers.
- 44 volumes demandés n'avaient pas été commandés lors de l'enquête. Après une étude minutieuse on constate:
  - 24 titres sont, soit possiblement épuisés, soit n'existant probablement pas.
  - 20 titres non acquis et considérés comme importants pour l'équilibre de la collection n'ont jamais été commandés. On peut expliquer ces déficiences dans la collection par le fait que la bibliothèque ne reçoit pas les copies des plans de cours des professeur et qu'il est assez difficile de connaître les besoins documentaires des usagers puisqu'ils sont rarement exprimés.

Afin d'améliorer le niveau de satisfaction des usagers, nous proposons que les plans de cours soient remis à la bibliothèque le plus tôt possible afin de placer, s'il y a lieu, les commandes des volumes signalés dans les plans de cours avant le début de chaque session.

D'autre part, l'enquête révèle que le choix des fournisseurs semble judicieux, puisque pas une requête ne faisait appel à un volume commandé, mais non reçu.

B. Mesure de performance de la politique de circulation (73%)

La niveau de performance de la politique de circulation n'est que de 73%, soit le plus faible des quatre indicateurs obtenus. Il existe trois solutions possibles pour améliorer la performance de la politique de circulation:

- la diminution de la période de prêt;
- la mise en réserve des volumes à forte demande;
- l'achat d'exemplaires supplémentaires;

En premier lieu la période de prêt étant actuellement de quinze jours, nous ne pouvons donc recommander un prêt à plus court terme.

L'autre solution, qui consiste à mettre en réserve les volumes à forte demande pour un temps limité, semble être équitable et souhaitable pour l'ensemble des usagers; car le gel temporaire des volumes assure à un plus grand nombre d'usagers la consultation des volumes pendant une période déterminée et limitée. Cette solution demande, par contre, l'étroite collaboration de tous les professeurs. Ces derniers, dans un premier temps, doivent avertir la bibliothèque de toutes les lectures obligatoires ou travaux obligatoires nécessitant une recherche documentaire à la bibliothèque. Dans un deuxième temps, avant de donner des travaux ils doivent évaluer les ressources documentaires et, s'il y a lieu, commander d'autres titres sur le sujet, ce qui permettrait d'améliorer la collection et d'assurer aux étudiants un meilleur choix possible de volumes.

La dernière solution à envisager serait l'achat d'exemplaires supplémentaires des volumes très en demande. Nous recommandons donc de faire une analyse scientifique de la circulation des volumes (modèle Philip Morse) qui permettra d'établir rationnellement à quel moment il convient de se procurer un exemplaire supplémentaire. En outre, ce modèle permettra d'élaguer scientifiquement les volumes désuets.

C. Mesure de performance du fonctionnement de la bibliothèque (73%)

La mesure de l'efficacité du fonctionnement de la bibliothèque est de 73%, soit le deuxième plus faible des quatre indicateurs obtenus.

La non-obtention des volumes désirés en raison du dysfonctionnement de la bibliothèque s'explique par deux causes majeures:

1) La non-signalisation au fichier auteurs-titres des volumes mis à la "réserve":

$$\frac{\text{9.4\% volumes en réserve} \times 100}{\text{41.3\% erreurs dues à un dysfonctionnement de la bibliothèque}} = 23\%$$

Pour résoudre ce problème nous recommandons de placer un cavalier sur les fiches auteurs-titres pour tous les volumes placés en réserve.

Egalement, inciter les usagers à s'informer au comptoir du prêt lorsqu'ils ne trouvent pas les documents sur les rayons. Cette démarche vaut plus que pour les fins de la "réserve", car c'est au comptoir du prêt que se trouvent centralisées toutes les fiches de circulation des documents.

Enfin, il serait pertinent de demander aux professeurs de toujours communiquer à leurs étudiants les titres des volumes mis à la "réserve".

2) Une autre cause du dysfonctionnement de la bibliothèque est la perte des volumes:

$$\frac{\text{13.2 volumes perdus} \times 100}{\text{41.3\% erreurs dues à un dysfonctionnement de la bibliothèque}} = 32\%$$

Nous recommandons de vérifier, après l'inventaire du mois de juin, les fiches des volumes perdus et de placer une commande avant la prochaine session.

De plus, l'enquête révèle que le placement des volumes sur les rayons n'est pas assez régulier, puisque 4.2 volumes étaient sur les chariots pour être classés ultérieurement.

Egalement, 6 requêtes n'ont pu être satisfaites parce que les fiches des volumes recherchés ne sont pas dactylographiées, qu'il y a seulement une fiche temporaire au fichier auteurs. L'on pourra remédier à cet état de fait d'ici quelques mois avec l'achat d'une dactylo avec mémoire qui permet d'intercaler le jeu de fiche dans tous les fichiers dès que le livre sort des services techniques pour le prêt. Enfin, 4 requêtes n'ont pu être satisfaites parce qu'il y a des erreurs aux fichiers.

2. Mesure de performance de l'usager (96%)

La performance de l'usager a été de 96%.

La non-obtention des volumes désirés en raison des erreurs de l'usager s'explique par deux causes majeures:

1) La cote, l'auteur ou le titre est inexact dans 52% des cas:

$$\frac{\text{11 erreurs de cote, d'auteurs ou de titre}}{\text{21 erreurs de l'usager}} \times 100 = 52\%$$

2) Les fiches étaient bien placées au fichier et les usagers ne les ont pas trouvées dans 16% des cas:

$$\frac{\text{4 fiches bien placées au fichier}}{\text{21 erreurs de l'usager}} \times 100 = 19\%$$

Pour améliorer la performance de l'usager et, conséquemment, relever le niveau de satisfaction de la bibliothèque, nous recommandons que l'on continue le programme d'initiation des usagers à l'utilisation de la bibliothèque.

De plus, on ne saurait trop insister pour que les professeurs s'appliquent à donner par écrit des références bibliographiques complètes (l'auteur, titre, collection...) et d'éviter des erreurs dans l'orthographe de l'auteur ou du titre.

3. NIVEAU DE SATISFACTION (41%)

La bibliothèque satisfait 41% des requêtes documentaires connues par auteurs ou par titres et exprimées par les usagers.